

UVIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOSOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium

2006 – 2010

**Veronika Židková**

**Personální agentury**

**Recruitment agencies**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2010

**Vedoucí práce:** PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

## Obsah

0 Úvod .....	6
1 Vývoj personálního poradenství v ČR.....	8
1. 1 Asociace poskytovatelů personálních služeb.....	11
2 Typy personálních agentur .....	14
2. 1 Vymezení pojmů.....	14
2. 2 Personální agentury podle způsobu vyhledávání a získávání kandidátů ....	18
2. 3 Personální agentury podle velikosti.....	20
2. 4 Personální agentury podle oboru specializace .....	21
3 Služby personálních agentur.....	23
3. 1 Outsourcing.....	23
3. 1. 1 Outsourcing při vyhledávání a výběru zaměstnanců .....	25
3. 1. 2 Inzerce.....	28
3. 1. 3 Testování způsobilosti .....	31
3. 1. 4 Assessment centre.....	35
3. 2 Agenturní zaměstnání .....	37
3. 2. 1 Typy pracovních úvazků.....	38
3. 2. 2 Výhody a nevýhody outsourcingu .....	40
3.3 Outplacement.....	43
3.4 Ostatní služby .....	48
4 Závěr .....	51
5 Soupis bibliografických citací .....	53
6 Bibliografie .....	58
7 Přílohy .....	59
Příloha A:.....	59

## Resumé

Záměrem této práce je shrnout základní poznatky o agenturách práce, tj. co vlastně personální agentury jsou, na jakých principech fungují, jak se dělí, jaké nabízejí služby apod.

První kapitola se obecněji zabývá vývojem personálního poradenství, protože pojem „personální agentura“ je nejen novým termínem, ale i ne příliš historickou záležitostí.

Druhá kapitola je zaměřena na typy personálních agentur a jejich členění v České republice podle různých kritérií a uvádí jejich charakteristiky a konkrétní příklady z praxe.

Ve třetí kapitole jsou shrnuty nejrozličnější služby personálních agentur, které nabízejí. Podrobněji se práce bude věnovat outsourcované službě - získávání neboli vyhledávání a výběru zaměstnanců a dále agenturnímu zaměstnávání. Tyto služby jsou podle mě jedny z nejrozšířenějších u většiny agentur a já osobně s nimi mám zkušenosti.

## **Summary**

The intention of this thesis is to summarize basic information on recruitment agencies, i.e., what is a recruitment agency, how recruitment agencies work, how they can be classified, which services they provide, etc.

The first chapter focuses on development of personnel consulting because the term „personnel agency“ is quite new with not so long history.

The second chapter focuses on different types of personnel agencies and their segmentation in the Czech Republic by various criteria including their specification and examples.

The third chapter focuses on services provided by personal agencies. We will in detail analyze outsourcing services – recruiting or hiring of employees. In my opinion, recruiting and hiring services are the most frequently provided by the major part of personal agencies and I have a personal experience with these services.

## 0 Úvod

Tato bakalářská práce na téma Personální agentury pojednává o významu a přínosu agentur práce pro účastníky dnešního pracovního trhu – tzn. jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Podle mého názoru se v posledních letech velmi zvýšila poptávka po službách personálních agentur, o čemž může svědčit nárůst jejich počtu. Nebudeme polemizovat nad jejich kvalitou či kvantitou, ale domnívám se, že toto téma je relevantní studovanému oboru, a to nejen proto, že mnozí absolventi FFUK oboru Andragogika a personální řízení nacházejí uplatnění v některých z personálních agentur na pozici např. HR asistent/ka, researcher či Recruitment Consultant, a protože o službách personálních agentur se v dnešní době nejen mluví více a více, ale lidé se na ně stále častěji obracejí při hledání své práce a dá se tedy říci, že se využívání jejich služeb poslední dobou stalo jakýmsi trendem. Následující dva citáty jsou odpovědí na otázku, proč se zajímat o toto téma.

„Personální práce je jednou z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí řízení organizace a neuplyne rok, aby se neobjevily nějaké nové příspěvky k teorii i praktické zkušenosti s řešením personálních záležitostí.“ (Koubek, 2007, s. 11)

Prezident Asociace poskytovatelů personálních služeb Luboš Rejchrt říká: „Využívat služeb personálních agentur, které nabízejí agenturní zaměstnance, se za uplynulých 18 let naučilo již mnoho firem v České republice. Přesto dodnes není vše kolem tohoto zaměstnávání

zcela jasné a v poslední době probíhá mezi odborníky diskuse o několika souvisejících tématech." (HR forum, 1/2009, s. 5)

Toto téma mě velice zaujalo a dále zajímá, protože jsem sama téměř tři roky pracovala v jedné z mezinárodních personálních agentur jako HR asistentka. Nyní pracuji jako Junior konsultant v jedné z menších personálních agentur a jsem svědkem hojné poptávky po službách personálních agentur z obou stran, jak ze strany klientů, které představují firmy, tak i ze strany klientů, kterými jsou uchazeči o zaměstnání. Ráda bych tedy při psaní této práce využila nejen některé teoretické znalosti, které jsem získala při studiu zde na FF UK, ale i své praktické znalosti a informace, které jsem získala v praxi.

Závěrem bych ráda poděkovala PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za cenné rady a podněty k mé bakalářské práci a taktéž za její vedení.

## **1 Vývoj personálního poradenství v ČR**

Personální a kariérové poradenství jsou - stejně jako vzdělávání, zejména vzdělávání dospělých - nástroji k tomu, aby Česká republika a její ekonomika mohla v rámci evropských ekonomik konkurovat na světových trzích. Kariérovým poradenstvím se rozumí služby poskytované veřejným, neziskovým nebo soukromým sektorem. Těchto služeb nejvíce využívají lidé, kteří hledají uplatnění na trhu práce. Nemusí to být jen nezaměstnaní, ale i ti, kteří hledají změnu v kariérové dráze. Kariéroví poradci pomáhají klientům najít nové profesní možnosti, seznamují je se změnami na pracovním trhu, pomáhají jim celkově se na něm orientovat a dávají jim tipy, jak využít jejich osobností i profesní potenciál.

Protože přístupy ke kariérovému poradenství byly a stále jsou různorodé, Evropská komise v Evropě vytvořila program Euroguidance. Tento program má tyto rozdílné přístupy sladit a má také napomoci výměně zkušeností v zavádění a realizaci kariérového poradenství ve 32 evropských státech.

V České republice nachází Euroguidance také své uplatnění. Realizuje zde hlavně vzdělávací aktivity pro poradce, zajišťuje jejich informovanost o dění u nás i ve světě a poskytuje prostor pro sdílení zkušeností a informací i na mezinárodní úrovni. Celkově má program Euroguidance podporovat rozvoj kariérového poradenství v České republice a přinášet sem z Evropy našim odborníkům cenné zkušenosti v této oblasti, abychom mohli udržovat tempo s ostatními evropskými státy (HR forum, 2/2009, s. 12).

Personální poradenství je součástí nabídky personálních agentur práce. Agentury práce vstoupily do českého právního řádu novelou



zákoníku práce v říjnu 2004 a agenturní zaměstnávání bylo legalizováno (Hejduková, Šedivý, Šmejcová, 2009, s. 142). Jak píše Bohuslav Kahle, tato novela byla v podstatě nezbytná, protože v zájmu společensky účelné spolupráce a kooperace ZP ve znění platném do 30. 9. 2004 (§ 38 ods. 4 zák. č. 65/1965 Sb.) a nařízení vlády bylo umožněno dočasné přidělení zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli. Jedinou podmínkou, aby bylo „půjčování zaměstnanců“ proveditelné, byl souhlas dotyčného zaměstnance. Nyní Zákoník práce obsahuje ve svém ustanovení změnu, a to ustanovení § 13 odst. 1, že přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli je možné pouze, když si zaměstnanec prohlubuje kvalifikaci (odbornou jako např. v oblasti zdravotnictví nebo v pedagogické oblasti, nikoli obecnou) nebo při agenturním zaměstnávání (Kahle, 2008, s. 66).

Tato novela dřívějšího zákoníku práce, která nabyla svou platnost 1. 10. 2004, ukotvila podmínky pro dočasné přidělení k výkonu práce k jiné fyzické či právnické osobě také z důvodu srovnatelných podmínek, tzn., aby kmenoví zaměstnanci měli stejné pracovní a mzdové podmínky jako agenturní zaměstnanci.

Jisté je, že agenturní zaměstnávání a zprostředkování práce personální agenturou se stalo za posledních několik let velkým trendem z mnoha důvodů, o kterých bude dále v bakalářské práci pojednáno. Hojnost využívání a provozování těchto služeb s sebou ovšem nese hned několik obtíží, ba dokonce nedodržování zákona.

„V současné době neznáme přesný rozsah agenturního zaměstnávání v České republice. Je to způsobeno tím, že jen část agentur zaslala přehled o své činnosti Ministerstvu práce a sociálních věcí, jak jí ukládá zákon. Z dat, která jsou tedy pouze odhadem, vyplývá, že díky agenturám bylo v roce 2007 zaměstnáno 250 000 osob.“ Říká Luboš Rejcht. Podle § 59 Zákona o zaměstnanosti (dále pouze ZZ) musí agentury práce pro statistické účely sdělit nejpozději do konce ledna Ministerstvu práce a sociálních věcí údaje

za předcházející kalendářní rok. Tyto údaje se týkají počtu volných pracovních míst, na která bylo požadováno zprostředkování zaměstnání podle § 14 odst. 1 písm. a), počtu jimi umístěných osob a počtu jejich zaměstnanců, kteří byli dočasně přiděleni k výkonu práce u uživatele.

Inspektoři úřadů práce proto kontrolují zprostředkovatele zaměstnání, zaměřují se na dodržování zákona o zaměstnanosti a na to, zda agentury práce nezprostředkovávají zaměstnání nelegálně, ale dodržují tuto činnost v souladu s vydaným povolením (Tisková zpráva MPSV, 2010).

V České republice je úroveň agentur spíše kvantitativní než kvalitativní, proto čeká v letošním roce 2010 Zákon č. 435/2004 Sb. novela, která by měla zpřísnit podmínky pro obdržení či prodloužení (licence je vydána na max. 3 roky) licence zprostředkovatelům zaměstnání a zkvalitnit jejich služby. Tento krok následuje po negativních událostech v roce 2009, jako jsou například výsledky kontrol a výsledky rozhodnutí o vydání licence či o její prodloužení. Pro ilustraci uvádím, že k 31. 12. 2009 MPSV odebralo licenci 151 subjektům a povolení neobdrželo 145 žadatelů o licenci (Tisková zpráva MPSV, 2010). Podmínky pro udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání jsou uvedeny v § 6 odst. 2 až 7 ZZ.

Zajímavé je, že více než před rokem už odborníci na tuto problematiku pohlíželi skepticky a prakticky odhadli další vývoj, což dokládá citace ředitele Asociace poskytovatelů personálních služeb: „Problém je s celkovým počtem agentur působících v ČR. Podle údajů MPSV bylo k 5. 12. 2008 vydáno 2412 povolení k provozování agenturního zaměstnávání 2195 subjektům. Ve srovnání se zeměmi, kde má toto zaměstnávání i více než 50letou tradici, je počet povolení neúměrně vysoký, což ukazuje na to, že místní systém není zcela v pořádku.“ (Luboš Rejchrt, HR forum, 1/2009, s. 5).

## **1. 1 Asociace poskytovatelů personálních služeb**

Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS) byla v České republice oficiálně založena v prosinci roku 2002 jako zájmové sdružení právnických osob – agentur práce. Zakládajícími členy byly 4 personální agentury, a to Manpower, Adecco, Index Nosluš a Start People. V současné době sdružuje nejen samotné agentury práce, ale i další společnosti, které aktivně a eticky působí na trhu práce, tj. všichni členové přistoupili k etickému kodexu a Stanovám APPS a zasazují se proti jakékoli diskriminaci na českém trhu práce ([www.apps.cz](http://www.apps.cz)).

Díky APPS máme údaje o obratu u všech služeb poskytovaných členy APPS, počet jimi vyhledaných kandidátů a počet všech přidělených tzv. temporary pracovníků u klientů členů APPS. Pojmem temporary<sup>1</sup> pracovník se rozumí pracovník, který je kmenovým zaměstnancem agentury, ale pracuje v jiné firmě (u klienta) buď na dohodu o pracovní činnosti, nebo pracuje na pracovní smlouvu na dobu určitou. Agentura práce může zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce ke stejnému uživateli nejdéle na dobu 12 měsíců po sobě jdoucích. Výjimkou je, pokud pracovník zastupuje zaměstnance, který je na rodičovské či mateřské dovolené nebo by přidělovaný zaměstnanec sám požádat agenturu o dočasné přidělení k zaměstnavateli (Kahle, 2008, s. 16).

---

<sup>1</sup> Temporary employment/work – krátkodobé zaměstnání (Koubek, 2003, s. 173)

APPS má 3 nejdůležitější činnosti:

- APPS jako člen pracovní skupiny při MPSV má právo k legislativním připomínkám a návrhům zákonů.
- Svoji aktivitou se APPS snaží eliminovat činnost nelegálních agentur na trhu, tzn. má také činnost kontrolní.
- Vzdělávací činnost APPS dokazuje tím, že se snaží vzdělávat firmy, samotné zaměstnance i další spolupracovníky.

K 31. 5. 2010 je součástí APPS 23 členů. Členy jsou jak personální agentury, tak i firmy, jejichž hlavní specializace je zaměřena do jiného oboru. Dle mého názoru počet společností, které se budou chtít stát součástí této asociace, stále poroste, protože firmy shledávají její existenci jako velmi přínosnou a užitečnou, neboť díky APPS je tu prostředník mezi Ministerstvem práce a sociálních věcí a agenturami práce, je tu sdružení, které je aktivní v komunikaci s institucemi a státními orgány co se týče návrhů na tvorbu norem, které se týkají agentur práce.

Pro ilustraci, jaký přehled má APPS o svých členech a jak tyto společnosti dohromady prosperují, slouží následující údaje:

Tabulka č. 1: **APPS v číslech**

<i>Údaje za rok 2008</i>	
obrat u všech služeb poskytovaných členy APPS	4,174 mld. Kč
počet vyhledaných kandidátů	8 900
počet všech přidělených temporary pracovníků u klientů členů APPS	70 352

Zdroj: Prezentace APPS, 2009

Tabulka č. 1: **APPS v číslech**

<i>Údaje za rok 2009</i>	
obrat u všech služeb poskytovaných členy APPS	3,4 mld. Kč
počet vyhledaných kandidátů	4 663
počet všech přidělených temporary pracovníků u klientů členů APPS	54 373

Zdroj: Prezentace APPS, 2009

## 2 Typy personálních agentur

V České republice se personální agentury dělí podle způsobu vyhledávání a získávání potencionálních kandidátů, podle velikosti, s tím úzce souvisí i to, jestli je agentura ryze česká nebo mezinárodní, podle oboru, na který se specializují, a na jakém segmentu operují a podle portfolia služeb, které svým klientům nabízejí (Dvořáková, 2004, s. 96).

### 2. 1 Vymezení pojmů

Než přejdu k jednotlivým druhům personálních agentur, nejprve vymezím samotný pojem personální agentura a další termíny s ním související. V práci jsou nadále používány pojmy personální agentura, pracovní agentura a agentura práce jako synonyma.

*Personální agentura* je komerční instituce, která pracuje na principu úřadu práce. Evidence na úřadu práce je v jistém smyslu povinná, pokud chce nezaměstnaný pobírat finanční dávky v nezaměstnanosti (podle podmínek, které stanovuje § 39 až § 57 ZZ), kdežto evidence v pracovní agentuře je ryze dobrovolná. Rozdíl je však také v tom, že v evidenci personální agentury může být i člověk, který je zaměstnán, ale výhledově by práci chtěl změnit. Úřad práce je státní instituce, které prioritně nejde o zisk jako tomu je u personální agentury, proto ke své existenci nepotřebuje získávat klienty, kteří mu zadají volné pozice, které pak nabízí uchazečům o zaměstnání. Tím nechceme říci, že personální agentura preferuje zisk před pomocí lidem, ale že její existence a další rozvoj je závislá na výdělku,

protože to není státní organizace jako pracovní úřad a nedostává tedy žádné finance od státu např. na mzdy svých zaměstnanců. Podle § 58 ZZ mohou agentury práce zprostředkovávat zaměstnání bezplatně nebo za úhradu. V případě druhé varianty nemůže být od fyzické osoby, které je zaměstnání zprostředkováno, žádána úhrada. Tato úhrada je tedy požadována od firem, které hledají pracovní sílu.

Podle definice Dvořákové jsou personální agentury poskytovatelé specializovaných personálních služeb v oblasti získávání a výběru zaměstnanců (Dvořáková, 2004, s. 96).

S výše uvedenými informacemi souvisí to, že agentury práce mají mnohem větší portfolio klientů a disponují větším výběrem vhodných pozic. Některé firmy své volné pozice ani úřadu práce nežadávají. Agentury práce také na rozdíl od úřadu práce mohou vykonávat všechny druhy zprostředkování zaměstnání včetně agenturního zaměstnávání, tzn. pronájmu pracovní síly (viz subkapitola 3. 2. 2).

Ředitelka české filiálky Manpower Jaroslava Redlerová můj názor potvrzuje: „Naši klienti si často stěžují, že pokud se obrátí s požadavky na zaměstnance na úřad práce, pošle jim velké množství lidí, kteří daným kritériím nevyhovují. Stává se, že personalista je potom zahlcen kandidáty, kteří buď nemají správný profil, nebo si přijdou jen pro razítko a o práci už předem nemají zájem – ztratí tak příliš času, aby obsadil jednu pozici. Agentura přitom provede předvýběr a firmě představí ty nejlepší kandidáty, kteří požadavky splňují.“ (HR forum, 1/2008, s. 26)

V obou institucích by měl člověku, hledajícímu zaměstnání, pomáhat se sehnáním nového zaměstnání odborník. V personální agentuře je jím personální konzultant neboli Recruitment consultant, můžeme se také setkat s pojmem HR Konzultant, HR Specialist nebo s obecným pojmem personalista.

Personální agentura pracuje jako prostředník mezi kandidátem (uchazečem o místo) a klientem (zaměstnavatelem). Odborní konzultanti se zaměřují na výběr a hodnocení vhodných kandidátů, kteří odpovídají požadavkům klienta, a následně pomáhá zprostředkovat setkání mezi oběma stranami. Konzultant velmi dobře zná obě tyto strany, proto může kandidátovi poradit, jak se nejlépe připravit na pohovor s potenciálním zaměstnavatelem. Zná firemní kulturu zaměstnavatele, jeho pracovní prostředí a požadavky.

*Personální konzultant* je pracovník personální agentury. Měl by to být specialista získávání a výběru pracovníků, který je schopen kandidáta vyslechnout, poradit mu s napsáním jeho životopisu (pokud je třeba), zhodnotit jeho úspěchy, silné i slabé stránky, nastítnit mu jeho možnosti, potom, co zjistí jeho znalosti a dovednosti, popř. osobností rysy, a zkonfrontovat jeho představy (ať už reálné či utopické) s realitou a především mu poskytnout zpětnou vazbu. Dle mého názoru je zpětná vazba a celkově motivační působení na kandidáta bohužel zanedbáváno, neboť pro agenturu neznamena okamžitý zisk. Je třeba si ale uvědomit, že proto má tento pracovník označení právě konzultant, protože se má zamýšlet nad konkrétní situací, možnostmi a potřebami každého kandidáta zvlášť a ne pouze předat životopis příslušné organizaci a nabídnout volné pracovní místo. Pochopitelně to stojí čas i zájem konzultanta a na tuto práci, tzn. skutečnou konzultaci, se nahlíží jako na činnost, která zdržuje (Eva Kyselá, HR forum, 2/2009, s. 26).

Můj názor je takový, že je jen málo kvalitních firem, ale mnoho personálních agentur, přitom profesionálně odvedená práce tvoří dobrou image společnosti a může agentuře přivést nové klienty. Za to, že konzultanti neodvádějí tak dobrou práci, jak by se od nich čekalo, mnohdy nemohou oni sami. Přestože leckdy mají na tuto práci kvalifikaci, jsou často nepřímou „tlačeni shora“, tedy managementem, aby svou práci urychlili,



neboť v některých agenturách management zajímají hlavně výsledku KPIs = Key Performance Indicators. KPIs totiž měří výkonnost konzultantů. Hlavním vypovídacím faktorem pro management je počet prezentovaných kandidátů, který konzultant doporučí a zašle klientovi, resp. zašle jeho životopis s hodnocením kandidáta. Menší význam se už přikládá tomu, jaká je procentuální úspěšnost přijatých kandidátů z tohoto počtu prezentovaných uchazečů. Proto se personální agentury, některé neprávem, často potýkají s negativním přístupem při oslovení svých nových klientů, kteří mají už předešlou zkušenost, že dostávají do 2. kol výběrových řízení (1. kolo probíhá v samotné agentuře) nekvalitní kandidáty. Některé agentury totiž spoléhají na to, že statisticky z velkého množství prezentovaných kandidátů je nakonec některý přijat.

Stejně tak, jak se personalista stará o své kandidáty, měl by se starat o své klienty. S oběma stranami by měl vybudovat a udržovat dobré vztahy.

Ve vyspělých zemích mohou zájemci o lidské zdroje studovat na vysokých školách a specializovaných institucích studijní obory, které vychovávají specialisty na oblasti personální práce a samotné personalisty. V některých zemích může dokonce absolvent tohoto vzdělání obdržet certifikát o způsobilosti pro vykonávání personální práce a bez tohoto certifikátu nelze personální práci vykonávat (Koubek, 2005, s. 35).

Ve výše uvedeném textu se již objevilo slovo klient. *Klientem* pro personální agenturu je zadavatel personální služby, který uzavřel nebo hodlá uzavřít s poskytovatelem personálních služeb, v tomto případě s agenturou, dohodu či smlouvu o spolupráci. Je třeba také objasnit pojem *kandidát*. Máme tím na mysli uchazeče o zaměstnání.

## 2. 2 Personální agentury podle způsobu vyhledávání a získávání kandidátů

Existují agentury, které při obsazování pozic využívají přímé vyhledávání neboli executive search a agentury, které mají svou silnou databázi, kterou neustále rozšiřují a čerpají kandidáty právě z ní.

*Přímé vyhledávání* kandidátů pro agenturu znamená, že sama aktivně vyhledává na internetových portálech, podle kritérií zadaných klientem, vhodného uchazeče. Některé agentury dávají tomuto způsobu získávání pracovníků přednost např. proto, že nemají dostatek finančních prostředků na drahou internetovou inzerci nebo se jim tato metoda lépe osvědčila při hledání specifických a náročných pozic, protože mnohdy je třeba hledaného odborníka přímo oslovit a pozici mu nabídnout, protože by stejně nemusel poslat svůj životopis, i kdyby si inzerát v médiích přečetl. Další výhodou executive search je i to, že tento výběr zaměstnanců může být efektivnější z toho hlediska, že oslovíme kvalifikovaného, kvalitního a „hotového“ pracovníka, který nebude potřebovat zaškolení. Neformálním názvem pro tento způsob vyhledávání pracovníků je pojem *headhunting*. Specialista, který tuto činnost provozuje je nazýván *headhunterem*. Headhunter udržuje kontakty s klíčovými osobami různých oborů, využívá různých ročenek, odborných přehledů a sleduje kariéru vysokých manažerů (Hroník, 1999, s. 104). Existují totiž natolik specifické, vysoké a odborné pozice, že máme v České republice např. pouze pět lidí, kteří by se o danou pozici mohli ucházet. Musíme víc než předpokládat, že všech pět profesionálů je zaměstnáno a zřejmě i dobře za svou práci zapláceno. Headhunter však takového pracovníka konkurence osloví a nabídne mu jinou lukrativní pozici, která by pro něho mohla být zajímavější buďto z platového hlediska

nebo by mu byla nabídnuta vyšší funkce či práce ve společnosti s větší prestiží. Příkladem agentury, která pracuje na principu executive search je např. Advanced Search nebo Boyden ([www.advancedsearch.cz](http://www.advancedsearch.cz), [www.boyden.com](http://www.boyden.com)).

Ani toto dělení není černobílé a neznamena to, že by tyto personální agentury nedisponovaly vůbec žádnou databází. Agentury práce, které se přiklání k tomuto způsobu výběru pracovníků, nemusí dělat pouze headhunting a nesoustředí se hlavně na to, aby úspěšně oslovili pracovníky, kteří pracují a přesvědčili je jít vykonávat svou profesi do jiné, velice často konkurenční, firmy. Oslovují i takové kandidáty, kteří sami chtějí měnit zaměstnání a dávají to najevo tím způsobem, že si „vyvěsí životopis“ na některý z internetových portálů za tím účelem, že si jich někdo všimne a zkontaktuje je s nabídkou práce.

Tzv. *databázové personální agentury* disponují svou velmi silnou databází kandidátů. Získávají je díky inzerci (na internetu, v odborných časopisech, v novinách apod.), do které investují např. miliony korun ročně.

Myslím si, že většina kvalitních personálních agentur kombinuje obě možnosti získávání kandidátů, i když vždy se k jedné nebo druhé přiklání víc. I databázové personální agentury jsou někdy nucené dělat headhuntery nebo aktivně oslovovat kandidáty, pokud nemají dostatek kvalitních životopisů v databázi a dostatek reakcí v podobě došlých životopisů od lidí, kteří si přečetli inzerát. Agenturou, u které je převažujícím zdrojem kandidátů databáze, je např. Grafton Recruitment (praxe autorky u spol. Grafton Recruitment).

## **2. 3 Personální agentury podle velikosti**

Jak již bylo řečeno, rozvoj personálních agentur, nejen kvalitativní, ale i kvantitativní, je opravdu výrazný. Na českém trhu jsou agentury, které zde fungují například druhé desetiletí. Většina agentur s delší historií má své kořeny v zahraničí, odkud expandovaly do České republiky a rozrůstaly se a dále rozrůstají v rámci ČR. Zahraniční mateřská společnost bývá hlavní centrálou a ostatní pobočky jsou dceřinými společnostmi. Samozřejmě existují agentury, které jsou ryze české, z čehož vyplývá, že jsou i mnohem menší. Velikost personální agentury se tedy může posuzovat z hlediska celosvětového nebo evropského měřítka a z hlediska zastoupení v České republice, tím je myšleno, kolik poboček má firma v zahraničí a kolik zde. Pro orientaci ve velikosti personálních agentur může sloužit příloha A. Je logické, že mezinárodní velké agentury mají větší portfolio klientů a tudíž nabízejí více volných pracovních pozic. Tyto mezinárodní agentury mohou mít v nabídce i práci v zahraničí. Některým kandidátům se ale přístup těchto agentur může zdát poněkud „masový,“ protože zde konzultanti nemají takový prostor a čas budovat si s kandidáty osobnější vztah. Tyto fakta však neznamenaají, že malé agentury práce přistupují ke kandidátům vždy proaktivně, nicméně, podle mého názoru, mají pro osobnější přístup k uchazečům o zaměstnání větší prostor, protože agentura si chce udržet své malé množství kandidátů a klientů.

Velikost agentury může být brána také podle množství zaměstnanců. Je ale velice subjektivní, co znamená pojem velká a malá firma. Velikost firmy, v tomto případě agentury práce, závisí i na tzv. image společnosti. Firma může čítat pouze několik zaměstnanců, ale její jméno, kvalita služeb, finanční obrat a postavení na trhu může být velice významné.

## **2. 4 Personální agentury podle oboru specializace**

S velikostí agentury mnohdy souvisí i obor, respektive množství oborů, na které se agentura specializuje. Velké personální agentury, které mají několik různých divizí, se pyšní svou flexibilitou a schopností obsazovat pozice téměř všech oborů. V rámci jedné agentury může prosperovat divize financí, obchodu a marketingu, farmacie, dále oddělení, které se zaměřuje na obsazování pozic administrativního charakteru a pozic ze samotné oblasti HR, často mají agentury mezi svým divizním uspořádáním i tým konzultantů, kteří se zaměřují na cizince nebo kandidáty, kteří nemluví českým jazykem a je možné je využít pouze do mezinárodních společností. Poměrně běžná je i divize IT nebo stavitelství. V takovýchto agenturách každý konzultant pracuje na pozicích pouze ve svém oboru, dá se tedy říci, že má přehled jen v určité části pracovních pozic a rozumí velmi dobře požadavkům na pozice v odvětví jeho specializace, méně se už ale vyzná v požadavcích a pracovní náplni u pozic z naprosto odlišného oboru. Příkladem agentury, která je rozdělena na samostatné divize, které spolu ovšem v některých případech mohou spolupracovat, je např. Grafton Recruitment a Grafton Technologies, z nichž každá pobočka zahrnuje 3 – 4 oddělení (praxe autorky).

V případě menších pracovních agentur může být nabídka služeb buď omezena na 1 obor, ve kterém se společnost vyzná do hloubky, nebo agentura nabízí služby v podstatě ve všech oblastech (firma přijímá a snaží se získat jakékoli zakázky). Společnost HR logistic support je jednou z personálně-poradenských agentur, která se specializuje výhradně na obsazování pozic z oboru logistika ([www.hrlogistik.cz](http://www.hrlogistik.cz)). U agentur

mnohooborového zaměření, kde nejsou jednotliví pracovníci rozčleněni do divizí podle zaměření, konzultanti nemívají svou specializaci, ale mají klienty z různých polí působnosti. Dalo by se říci, že konzultanti nerozumí zevrubně mnoha oborovým technologiím, ale mají dostačující rozhled pro to, aby rozlišili, který z kandidátů se na výkon dané profese hodí podle kritérií zadaných klientem. Podle této pracovní politiky pracuje například DEKRA kvalifikace a poradenství (z praxe autorky).

Podle názoru autorky převažují na českém pracovním trhu agentury, které jsou schopny zabezpečit potřeby a služby klientů z kteréhokoli oboru.

Existují i takové agentury, malé i velké, které se zaměřují jen na určité pozice z hlediska hierarchie organizace. Některé personální agentury mají v nabídce pro uchazeče pouze dělnické pozice, jiné naopak střední, vyšší management až top management. Převážně vyšší pozice nabízí agentura CPL Jobs, dříve Key6, ([www.key6.cz](http://www.key6.cz)).

### **3 Služby personálních agentur**

Na tuzemském trhu se pohybuje velké množství personálních agentur s různým portfoliem nabízených služeb. Agentury práce nabízí zprostředkování práce neboli recruitment, což podle ustanovení § 14 odst. 1 zákona o zaměstnanosti znamená, že vyhledávají zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází a taktéž vyhledávají zaměstnance pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly. Podle Koubka je recruitment získávání zaměstnanců, což je proces vyhledávání a přilákávání žádoucího množství způsobilých uchazečů o zaměstnání v organizaci, z nichž je možné následně vybrat vhodné pracovníky na volná pracovní místa (Koubek, 2003, s. 142). Také agentury zaměstnávají fyzické osoby za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, který práci přiděluje a dohlíží na její provedení, což se nazývá agenturní zaměstnání (Zákon o zaměstnanosti, zákon č. 435/2004 Sb, v platném znění). Kromě získávání pracovníků, výběru pracovníků a jejich přijímání se personální agentury zabývají také poradenstvím, personálními audity, outplacementem a rovněž nabízejí služby v oblasti HR marketingu, testování pracovních předpokladů nebo organizují assesement centra (Řezníček, 2009, s. 95).

#### **3. 1 Outsourcing**

Stále více organizací přichází na to, že je pro ně výhodnější věnovat se hlavnímu předmětu svého podnikání, tzv. core businessu. Této činnosti firma plně rozumí a má na její vykonávání odborníky. Pro hladký chod

firmy však nestačí zajišťovat úkony spojené s core businessem, je zde mnoho dalších činností, na které se společnost přímo nespecializuje. Nejenže by vykonávání těchto činností pracovníkům dané společnosti zabralo mnoho času a nezbyl by jim tak čas na práci, na kterou se specializují, ale důsledky by byly zřejmě i kvalitativní.

Řešením této situace je tedy outsourcing. Outsourcing je vyčleňování činností neboli využívání vnějších zdrojů. Využívá se služeb externích pracovníků, zpravidla specialistů nebo jiných podniků.

„Outsourcing je proces firemních nákupů, kdy externí subjekty dodávají zboží a služby, jež by si mohla firma dodávat vlastními silami“ (Solomon, Marshall, Stuart, s. 178).

V České republice se outsourcingu využívá např. při vedení mzdové a personální agendy, úklidu kancelářských prostor, dále firmy outsourcejí informační technologie, vstupní a speciální školení a některé formy dalšího vzdělávání, hodnocení výkonnosti, služby pro zaměstnance, správu nemovitostí, zabezpečovací služby, zdravotní péči o pracovníky a služby pro udržení jejich kondice (fitness), zařízení péče o děti apod. (Armstrong, 2005, s. 97).

Některými ze společností, které nakupují externě část svých služeb, jsou např. firma IBM Czech, která využívá outsourcing pro výrobu osobních počítačů, pevných disků a laptopů, Komerční banka nakupuje služby v oblasti lidských zdrojů a bezpečnosti a společnost Skanska má externě zajištěnu správu nemovitostí a vozový park. Přestože se zdá, že outsourcing proniká do většiny odvětví a mnoha firem, odborné prameny uvádějí, že Česká republika využívá externích dodavatelů pouze z 10 %. Oproti tomu organizace ve světě využívají této možnosti z více jak 40 % (Stýblo, 2005, s. 11).



Důkazem nákupu různých služeb ze zahraničí je i projev ředitele Fakultní nemocnice v Brně MUDr. Buriana: „České společnosti přijímají výzvy ze zahraničního prostředí. Nakupujeme od jiných profesionálů, pokud to umějí lépe než my a za méně peněz než my. Jinak to nemá cenu“ (Stýblo, s. 11).

### **3. 1. 1 Outsourcing při vyhledávání a výběru zaměstnanců**

Důsledkem je zmenšování personálního útvaru, aniž by byla omezena jeho pravomoc a význam. Personální útvar má teď navíc důležitý úkol: vybrat vhodného dodavatele externích služeb, dojednat podmínky spolupráce sledovat kvalitu dodávaných služeb (Koubek, 2005, s. 34).

Co se týče outsourcovaných služeb v oblasti vyhledávání, výběru a nábory pracovníků, je zde mnoho společností, které těchto služeb využívají od pomoci při výběru kandidátů, kteří zastávají manuální práci a dělnické profese, až po vyhledávání a výběr vrcholového managementu. Některými z nich jsou např. ČSOB leasing, Exxon Mobil, DHL, Vodafone, Siemens, Microsoft, Hyundai, T-Mobile, Coca-Cola, Ernst & Young, Žabka, RWE. ORESI kuchyně a další (Prezentace Grafton Recruitment).

V dnešní době není výjimkou outsourcing nejen za hranice firmy, ale i za hranice země. Konkrétními příklady jsou např. firmy CSC Computer Sciences s.r.o. nebo AT&T Global Network Servicer s.r.o. Tyto firmy, které působí v oblasti IT a telekomunikací a sídlí také v České republice, poskytují zahraničním společnostem své služby. Směny zaměstnanců těchto firem jsou přizpůsobeny časovému posunu ve státech, ve kterých sídlí společnosti, které od AT&T a CSC nakupují jejich služby (praxe autorky ze spol. DEKRA kvalifikace a poradenství s.r.o.).

Z výše uvedených informací plyne, že organizace outsourcingu nejčastěji využívá z těchto důvodů:

- Redukuje a kontroluje náklady (na provoz personálních úvarů)  
– finančně se jí to vyplatí
- Nemá vnitřně dostupné zdroje – sama si všechny služby zajistit neumí
- Může se lépe soustředit na hlavní činnost (core business)
- Může mít přístup k prvotřídním technologiím (Stýblo, 2005, s. 15)

Jak uvádí Armstrong, personální útvary, které jsou odpovědné za řadu dalších činností, jako je stravování, používání služebních automobilů, správa budov apod., budou jen vděčné za to, že tyto povinnosti za ně převezme externí firma (Armstrong, 2005, s. 97).

Odborný článek Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací přetrvává i v recesi v časopise HR forum dokládá, že při obsazování některých pozic si organizace ví jen málokdy sama rady a musí pak požádat o pomoc personální agenturu, která má prostředky a know-how pro nalezení správných lidí.

Personální agentura Manpower provedla průzkum u 39 tisíců zaměstnavatelů v 33 zemích a regionech na téma Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací. Tento průzkum se zaměřuje na obsaditelnost konkrétních pozic vhodnými uchazeči. Průzkum ukázal, že 30 % zaměstnavatelů z celého světa se potýká s nedostatkem kvalifikovaných lidí. Nejhorší výsledky vykazuje Rumunsko a Tchaj-wan s 62 %, v Polsku tento problém činí 48 %. Nejlépe si s obsazováním pozic ví rady ve státech jako je Španělsko a Irsko, kde pouhých 8 a 5 % zaměstnavatelů trpí

nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Česká republika zaujímá v této problematice se svými 17 % průměrné postavení.

Co se týče obsaditelnosti konkrétních pozic v České republice, nejhůře obsaditelné jsou pozice řemeslník, technik (především strojař) a obchodní zástupce. Další příčky v tomto žebříčku zaujímají zaměstnání šéfkuchaře či kuchaře, řidiče a mechanika. Překvapením možná je, že v době, která přeje i vysokoškolskému vzdělání, je nedostatek lidí pro výkon profesí jako je lékař, IT pracovník (především vývojář a programátor) nebo pracovník managementu.

Řešením této situace jsou podle generální ředitelky Manpoweru Jaroslavy Rezlerové investice vlády do vzdělávání a odborné přípravy a investice zaměstnavatelů do zvyšování kvalifikace a rekvalifikace. Dále by se měli zaměstnavatelé snažit využít dosud nepříliš využívané zdroje pracovní síly, jako jsou matky na rodičovské dovolené, tělesně postižení občané nebo lidé ve vyšším věku, protože i v těchto skupinách jsou kvalitní odborníci (HR forum, 9/2009, s. 48).

Některé agentury práce využívají i výše zmíněné zdroje pracovní síly a přispívají tak k obsazování velkého množství volných pozic v České republice. Personální agentura na vlastní náklady inzeruje vypsání pozice a hledá nejúčinnější cesty k vyhledání ideálních kandidátů. Třídí došlé životopisy a vybírá pouze ty relevantní. Každý uchazeč se musí nejprve setkat se specializovaným konzultantem, který posoudí jeho vhodnost na danou pozici. Životopisy a profily vybraných kandidátů dostane klient k posouzení a sám si vybere, které z těchto kandidátů si pozve k sobě do společnosti na pohovor. Personální agentura navíc dává garanci vrácení části fakturace, pokud dojde ke zrušení pracovního poměru ve zkušební době. Z těchto skutečností plyne, že firma platí agentuře až za nastupujícího kandidáta a to, kolik času s vyhledáním tohoto vhodného kandidáta agentura strávila, kolik financí investovala do inzerce hledané pozice a

jejího obsazení, už není v oblasti jejího zájmu. Navíc, má-li společnost omezený rozpočet na lidské zdroje, tento náklad účetně nezapadá do kolonky lidské zdroje, ale do kategorie služby, proto firma může využít služby agentury, přestože už nemá finanční prostředky v rozpočtu na HR (HR forum, 1/2008, s. 26).

### **3. 1. 2 Inzerce**

Další službou, kterou personální agentury nabízejí, a která je součástí outsourcingu vyhledávání a výběru pracovníků, je inzerce. Inzerce je vlastně jednou z metod vyhledávání uchazečů. Doba, kdy lidé hledali nové zaměstnání pouze na úřadu práce a někdy i v novinách už naštěstí pominula. Naštěstí proto, že z mého pohledu by právě člověk hledající zaměstnání měl vyvinout i sám značnou aktivitu, kterou může značně ovlivnit své možnosti budoucího uplatnění. Přitom v dnešní době IT technologií může být i tato aktivita pohodlná, což dokládá následující citát. Lidé mohou vyhledávat pozici, o kterou stojí pomocí internetu a k tomu určených portálů. „The Internet is simply modern technology of communication.“ (Isenberg, 2007, s. 3)

Je těžké říci, kdo využívá internetové pracovní servery více, jestli lidé hledající novou práci, nebo zaměstnavatelé či personální agentury, které hledají nové zaměstnance. Pracovní portály nefungují totiž pouze jako online databáze uchazečů, ale současně jako inzertní místa pracovních příležitostí. Pracovní portály získávají finanční prostředky na svůj provoz od klientů – firem tím, že za zveřejnění svých inzerátů zde platí nemalé částky. Opačná klientela – uchazeči, si zde mohou inzeráty bezplatně prohlížet a také sem bezplatně vkládat a vystavovat své životopisy, tím

pasivně nabízejí svou pracovní sílu. Pasivně proto, že se aktivně nehlásí na konkrétní pracovní pozice, ale čekají, zda jejich životopis zaujme některého z klientů, který je sám kontaktuje s nabídkou práce.

Hroník potvrzuje názor, že inzerce jako způsob získávání uchazečů může být velice vhodná: „Inzerce a zejména korespondence může posloužit k propagaci firmy a firemních hodnot, firma, která získává a vybírá zaměstnance zejména pomocí inzerce, se zviditelňuje a vytváří nějaké mínění o sobě, buduje vztah k vnější a odborné veřejnosti.“ (Hroník, 1999, s. 91)

Inzerce patří k nejtradičnějším a nejrozšířenějším způsobům získávání pracovníků. Inzerovat lze v klasických médiích jako je rozhlas, televize či periodické tiskoviny. Nejméně se využívá televize a i ostatní média ustoupila dnes internetu. Mezi formy inzerce patří i tzv. venkovní reklama, kterou představují vývěsky, billboardy nebo poutače (Hroník, 1999, s. 109).

Pokud personální agentura zvolí jako způsob získávání pracovníků inzerci, bude tato možnost spojena s náklady, ale na druhou stranu s rychlostí a pravděpodobně je získání dobrých uchazečů. Cílem inzerování je upoutat pozornost uchazečů hledajících zaměstnání tak, aby inzerát byl konkurenceschopnější a pro uchazeče poutavější a lákavější než inzeráty ostatních agentur a zaměstnavatelů. Dalším cílem je vytvářet a udržovat zájem potenciálních kandidátů tím, že v inzerátu budou informace o pracovním místě, podniku a požadované kvalifikaci, a to vše musí být čtenáři prostřednictvím inzerátu sděleno atraktivním způsobem. Posledním z těchto dílčích cílů má být stimulace akce neboli poselství inzerátu, které je v tak zajímavé formě, že uchazečův zájem dočíst až dokonce inzerát vyvrcholí v to, že na něj odpoví (Armstrong, 2005, s. 359).

Hroník se také zabývá správností inzerátu a uvádí, že formální a obsahová stránka inzerátu má nejprve působit na naše kognice, poté na naše

city a nakonec na naše jednání. Dále rozebírá i vlastnosti inzerátu, jako jsou velikost a formát, umístění, barva, logo apod., které velice ovlivňují úspěšnost celé inzerce (Hroník, 1999, s. 110).

Český internet v tomto oboru ovládají hlavně společnosti LMC, s.r.o., Seznam.cz, a.s., dále pak MAFRA a.s. a slovenská Profesia, která se jako nejpoblárnější slovenský portál snaží proniknout na český trh.

Společnost LMC, s.r.o., která vlastní portál [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) je jednoznačně lídrem v českém prostředí. Stránky jsou přehledné a uchazeč může práci hledat systematicky podle zadaných kritérií jako je typ zaměstnání (brigáda, HPP, práce jako OSVČ apod.), lokalita práce, cílová skupina (absolvent, student, osoba se zdravotním omezením aj.), samozřejmě obor práce a jiné další požadavky jako např. úroveň znalosti některého z cizích jazyků. Zajímavou funkcí je možnost nastavit si, aby se při vyhledávání pracovních pozic nezobrazily nabídky, které vkládají personální agentury. Jako příznivec personálních agentur nemohu být z této funkce nadšena, nicméně pokud má uchazeč nějaký důvod, proč chce práci výhradně rovnou od klienta, je lepší, aby pro něho byly pracovní nabídky od personálních agentur vyřazeny hned na začátku procesu. Další projekt společnosti LMC, s.r.o. je portál [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Zajímavou vlastností je nabídka práce ze zahraničí, možnost vytvořit si CV online nebo poradna.

Další silný portál [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz) má velkou výhodu v tom, že je propojen s nejpoužívanějším českým vyhledavačem Seznam.cz. Je také velice přehledný a funkční a pro někoho ještě jednodušší (Hroník, 2007, s. 134).

Na [www.jobdnes.cz](http://www.jobdnes.cz) (MAFRA a.s.) lze kromě běžných nabídek najít také brigády a alternativní úvazky s flexibilní pracovní dobou. Právě tyto úvazky jsou v dnešní době poptávány, proto jsou žádoucí i tyto hlavní portály, které je nabízí (HR forum, 12/2009, s. 53).

Nedávnou novinkou je využívání sociálních sítí jako je LinkedIn nebo Facebook. Člověk si zde může kariéru vybudovat ale i zničit. Výhodou LinkedInu je, že si zde můžeme udržovat pracovní kontakty, informovat kolegy o změnách v práci a můžeme zde nalézt kontakty na odborníky a zajímavé lidi z oboru a využít jejich pomoci. V sociálních sítích se také pohybují headhunteri, takže může být výhodné, když se zde člověk se zkušenostmi zaregistruje, protože se tak dostane do jejich povědomí a může dříve nebo později dostat pracovní nabídku.

### **3. 1. 3 Testování způsobilosti**

Testování pracovní způsobilosti neboli výběrové testy patří spolu s dotazníkem a zkoumáním životopisu mezi metody výběru pracovníků. Celou řadu metod lze považovat za psychodiagnostické. Nejedná se jen o psychologické testy, ale i rozhovor, pozorování apod. Všeobecně jsou testy pracovní způsobilosti používány jako doplňkový nástroj při výběru pracovníků, protože nejsou vždy validní a spolehlivé. Nikdy tato metoda nebývá jediná při výběru vhodného uchazeče. Testování způsobilosti se v kombinaci s dalšími metodami využívá při obsazování míst manažerů, obchodních zástupců, vedoucích pracovníků a vysoce kvalifikovaných pracovníků (Koubek, 2005, s. 175).

Hroník je také toho názoru, že výběrové řízení nemůže být postaveno na jedné metodě. Zdůrazňuje 4 metody výběru zaměstnance, a to zhodnocení personálních dokumentů, testy, výběrové interview a získání referencí od předchozího zaměstnavatele (Hroník, 1999, s. 98).

Personalista by měl při výběru vhodného uchazeče zvolit takovou metodu, díky které dostane co nejsprávnější informace. Vybraná metoda by

tedy měla být *objektivní, standardizovaná, validní a reliabilní*. Za objektivní metodu můžeme považovat takovou, jejíž výsledky nejsou závislé na zadávajícím, což znamená, že se personalista musí snažit být objektivní při zadávání daného úkolu a při jeho hodnocení. Reliabilita neboli spolehlivost u vybrané metody může být zajištěna, když se její zaměří například na potřebnou charakteristiku uchazeče více metodami, a tak zjistí její míru. Metody výběru pracovníku musí být také standardizované, aby bylo možné například porovnání mezi kandidáty, kteří se ucházejí o stejnou pozici. Standardizaci je možné zajistit stejným průběhem a podmínkami výběrového řízení a následně stejným postupem při jeho hodnocení. Posledním ze čtyř faktorů, který podpoří získání správných informací o kandidátovi je validita metody, kterou se zjišťuje, zda je metoda přesná a zda měří to, co má měřit (Evangelu, 2009, s. 23). Rozlišují se dva typy validity, a to obsahová a kritériová. Obsahová validita se zaměřuje na to, zda obsah metody odpovídá vlastnosti, kterou má zjistit. Kritériová validita upozorňuje na to, že je podstatné se soustředit na to, jestli stanovená kritéria a zjištěné výsledky jsou ve shodě. (Kolman, 2002, s. 40).

Pracovní způsobilost je možné testovat prostřednictvím výkonových testů, což jsou nejčastěji testy inteligence, dále prostřednictvím testů osobnosti, testů znalostí a dovedností a testů osobnosti. *Testy inteligence* nám pomohou zjistit verbální schopnosti kandidáta, jeho prostorové vidění, paměť, schopnost numerického myšlení, schopnost úsudku, rychlost vnímání apod. Armstrong uvádí, že Toplis a kol. definoval inteligenci jako schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování. Podle průkopníka intelligenčních testů Spearmana, měří testy inteligence všeobecnou inteligenci (Armstrong, 2005, s. 399). Některé testy mohou být zaměřeny např. na emocionální inteligenci a zkoumají, jestli se člověk dokáže



vyrovnat se stresem, zda odkládá věci na později apod. (Brocket-Braunová, 1997, s. 61.).

*Testy znalostí a dovedností* se používají k tomu, abychom prověřili znalosti získané vzděláním a předchozím zaměstnáním a praktickou zkouškou ověřili dovednosti, které musí uchazeč mít k výkonu daného povolání. Např. vytvoření tabulky v excelu podle zadání a předlohy, překlad odborného článku v anglickém či jiném jazyce aj.

*Testy schopností* slouží k posouzení již existujících schopností, ale i k odhadu potenciálu člověka. Tyto testy zahrnují jak motorické, mechanické schopnosti a manuální zručnost, tak i duševní schopnosti, což jsou ve své podstatě inteligenční, znalostní a dovednostní předpoklady. Testování schopností se kryje s testováním inteligence a testováním znalostí a dovedností.

*Testy osobnost* ukazují, jakou má člověk povahu, zda je extravert, introvert, uzavřený či společenský člověk, zda je zaměřen racionálně či emotivně. Těmito testy jsou zkoumány postoje, zájmy a rysy osobnosti. Výsledky kandidáta pak mohou být srovnávány s výsledky už úspěšného pracovníka v daném oboru (Koubek, 2005, s. 176). Oblíbená je tzv. typologie MBTI, která vychází z Jungova pojetí osobnosti. Jejími základními dimenzemi jsou extroverze-introverze, myšlení-cítění a intuice-smysly. Tato typologie identifikuje šestnáct osobnostních typů. Dotazníky MBTI jsou používány ve významných firmách z různých oborů, jako jsou Exxon Mobile, Apple Computer, AT&T, Honeywell nebo McDonald's (Čákr, 2002, s. 17).

*Skupinové metody výběru pracovníků* jsou používány při výběru manažerů a vedoucích pracovníků. Toto testování má mnoho různých podob, od simulace problémů a představování jejich řešení, po hraní určité role nebo kolektivního řešení problému v časovém limitu, kdy se ukáže, jak je člověk aktivní, s jakými přichází nápady apod. (Koubek, 2005, s. 176).

Některé společnosti se při výběru kandidátů přiklání i k takovým formám testů, jako je například *grafologie* neboli rozbor písma. Specialisté na grafologii zde umějí určit podle velikosti, sklonu písma či jednotlivých písmen, podle způsobu úpravy textu na určitém formátu papíru, jakou osobnost a charakterové rysy člověk má. (Fischerová-Katzerová, 2007, s. 9). Tuto službu nabízí například personální agentura Jobs 21 ([www.jobs21.cz](http://www.jobs21.cz)). Tato forma je praktikována spíše ve Francii než u nás, ale i v České republice se s touto metodou, jako doplňkovou, můžeme setkat. Není však příliš spolehlivá (Koubek, 2005, s. 176). V některých zahraničních společnostech, jednou z nich je Exxon Mobil, uchazeč o práci absolvuje v druhém kole přijímacího pohovoru *drogové testy* (z praxe autorky). Veřejností kritizovaným testováním je *polygraf* neboli detektor lži, který je využíván v USA hlavně při výběru pracovníků do bezpečnostních složek a k policii.

V dnešní době jsou více a více používány testy znalostí, dovedností a schopností než testy inteligence a osobnosti (Koubek, 2005, s. 177). Podle mého názoru je tento postup správný, protože zaměstnavatelé kladou při přijímání pracovníků důraz na praxi a člověk musí prokazovat, že svému oboru rozumí.

Doplňkovou metodou je ověřování *referencí* u bývalého zaměstnavatele. Personalista si může od kandidáta vyžádat jména osob, popřípadě s kontakty na ně, které na něj mohou poskytnout posudek. Tato metoda však nemusí podat pravdivé informace, protože kandidát může často ovlivnit obsah podávaných referencí (Arnold, 2007, s. 164).

V posledních letech začali personalisté při výběru a výcviku manažerů využívat, po vzoru zahraničních odborníků, *assessment centre*. Tato metoda testování kandidáta při výběrovém řízení je však používána hlavně u zahraničních společností i při výběru uchazečů na nižší pozice (Koubek, 2005, s. 177).

### **3. 1. 4 Assessment centre**

Assessment centre je jednou z metod používaných při výběru pracovníků. Je oblíbenou metodou, přestože je velmi nákladné. Cena za jednoho účastníka se odhaduje na 9 – 15 000 Kč (Hroník, 2007, s. 202). Z výhod assessment centre můžeme jmenovat například to, že manažerům ušetří čas, protože mohou vidět všechny kandidáty najednou a srovnat je tak lépe mezi sebou, tato metoda nám pomůže poznat uchazeče více do hloubky a ukáže nám jeho projevy v simulovaných situacích, které se přibližují realitě (Hroník, 2007, s. 202). „AC“ se ale také může použít při hodnocení pracovníků. Jde o soubor metod, které jsou aplikované na skupinu uchazečů, zjišťují jejich charakteristiky za dalším účelem a identifikují rozvojové potřeby. Tyto aplikované metody zahrnují psychodiagnostické metody, případové studie, ukázky týmové práce, modelové situace, rolové hry apod. Pro assessment centre je charakteristická převaha interaktivních metod (Kyrianová, 2003, s. 8).

Hroník assessment centre definuje ze strany personalistů a to jako ohraničenou multisituační zkoušku, u které jsou přítomni nejméně 3 interní a externí hodnotitelé, a která nemá jednoznačný správný výsledek. Pojmem multisituační zkouška se rozumí, že podle různých hodnotitelů, je i výsledek vždy různý, protože každý se může na věc dívat pod jiným úhlem pohledu (Hroník, 2002, s. 50).

V České republice je assessment centre poměrně mladá metoda, přibližně 10 let oproti 30 – 40 lety v Evropě a ve světě. Délka trvání assessment centre je obvykle 1 den, při obsazování vysoké manažerské

pozice to mohou být i 2 dny. Pokud je této metody využito při budování týmu, jedná se také o 2 dny, výjimečně 3 nebo 4 dny (Vaculík, 2010, s. 12). Počet účastníků v tomto „hodnotícím středisku“ je 7 – 14 uchazečů, jak píše Hroník. Kyrianová však pracuje s číslem 4 – 12 účastníků.

Existují v podstatě 3 hlavní způsoby, jak se tato metoda využívá. V první řadě při výběru zaměstnanců, kdy je cílem, aby bylo zjištěno, jestli má kandidát potenciál být úspěšný na daném pracovním místě, a zda má předpoklady k tomu případně v budoucnu vertikálně postupovat ve své kariéře. Pořádat, v jistém smyslu složité, assessment centre se vyplatí při výběru uchazečů na manažerské pozice nebo na pozice specialistů, kde by chyba při výběru mohla způsobit ztráty. Vhodné je také AC použít na pracovní pozice, kde jsou požadavky na uchazeče např. výborné komunikační schopnosti v kontaktu se zákazníkem a kandidát nám tyto kompetence předvede při zadaném úkolu např. obhájit nějaké stanovisko. Assessment centre je také využíváno ve stavu, kdy reaguje na pracovní pozici velký počet uchazečů a velké množství z nich splňuje požadavky. V tomto případě tato metoda výběru pracovníků může ušetřit čas (Kyrianová, 2003, s. 14). Druhým způsobem využití assessment centre je odhalení silných a slabých stránek uchazečů. Podle těchto výsledků pak může personální útvar navrhnout typ a formu školení zaměstnanců. Posledním využitím je trénink dovedností, učení se novým dovednostem a týmové spolupráci. Tento třetí způsob se ale v českém prostředí téměř nepoužívá (Montag, 2002, s. 7).

Po průběhu assessment centre je důležité podat jeho účastníkům zpětnou vazbu. Účastník se tak dozví, jak ho vidí jiní lidé (specialisté) v různých situacích. Zpětná vazba je obvykle poskytnuta ještě v den konání assessment centra při závěrečném řízeném rozhovoru a měl by ji poskytnout odborník, ideálně podnikový psycholog. Pro pracovníky

personálního oddělení, kteří celé assessment centre připravili spolu s případnými externími odborníky, jako jsou psychologové, bude i zpětná vazba od kandidátů velkým přínosem. Tým hodnotitelů a organizátorů se dozví od uchazečů, jak vnímali celý průběh AC, co jim bylo příjemné a naopak nepříjemné, jaká byla náročnost metod, jak vhodně byly použité metody uspořádány za sebou, a jestli byly např. přestávky dostačující (Kyrianová, 2003, s. 44).

### **3. 2 Agenturní zaměstnání**

Agenturní zaměstnání neboli outsourcing zaměstnanců znamená, že zaměstnanec je kmenovým zaměstnancem agentury nikoli firmy, ve které vykonává svou práci. Tento zaměstnanec může pracovat v podstatě na kterýkoli druh pracovního úvazku a může mít se svým zaměstnavatelem (personální agenturou) uzavřenou buďto pracovní smlouvu, nebo dohodu o pracovní činnosti podle § 2 odst. 5 ZP (d'Ambrosiová, 2007, s. 41-42). Rozdílem tohoto agenturního zaměstnávání oproti klasickému je, že zaměstnanec je do firmy, ve které vykonává práci, dočasně přidělen, tzn. ať už pracovní smlouva nebo dohoda jsou uzavřeny na dobu určitou. Jde tedy o tzv. temporary help neboli dočasné přidělení na dobu určitou (od jednoho dne až do několika let; do určitého data, na délku trvání určitého projektu, po dobu mateřské a rodičovské dovolené apod.) podle § 66 ZZ.

Po uplynutí doby dočasného přidělení může dojít k prodloužení pracovní smlouvy nebo dohody anebo si firma může zaměstnance, se kterým je spokojená a kterého si takto ověřila, vyzkoušela a zaučila převést za poplatek od agentury do svého kmenového stavu. Pro firmu to nyní bude

znamenat, že svému zaměstnanci bude už sama vyplácet mzdu (sama firma bude nyní dohlížet zaměstnanci na docházku a její účetní oddělení bude mít na starosti zpracování mezd), sepisovat s ním smlouvu, výpověď apod.

V celosvětovém měřítku není agenturní zaměstnávání žádnou novinkou. Dle The International Confederation of Temporary Work Business (nadmárodní subjekt působící v oblasti agenturního zaměstnávání) téměř 7 milionů lidí najde díky agenturám, které jim zprostředkují agenturní práci uplatnění. Tento způsob zaměstnávání je běžný hlavně ve státech západní Evropy, Velké Británii, Irsku nebo USA (Hejduková, Šedivý, Šmejcová, 2009, s. 142).

### **3. 2. 1 Typy pracovních úvazků**

Personální agentury mají obvykle ve své nabídce pracovní pozice různých typů úvazků, s čímž pak souvisí i délka týdenní pracovní doby a také délka spolupráce. Pracovní agentury zprostředkovávají zaměstnání buď pouze na plný pracovní úvazek, nebo kromě tohoto pracovního úvazku nabízejí svým klientům i různé alternativy, jako jsou úvazky s kratší pracovní dobou, tzn. částečné úvazky nebo brigády.

- Hlavní pracovní poměry (37,5; 38,75; 40h/týden)
- Poloviční úvazky (20h/týden)
- Brigády (15h/týden, 25h/týden,...)
- Krátkodobá spolupráce (hodina, den, týden)
- Dlouhodobá spolupráce (měsíc, rok, dlouhodobější spolupráce)

Maximální délka týdenní pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně (§79 ZP), při práci v nepřetržitém, trojsměnném provozu a při práci v podzemí je délka pracovní doby nejvýše 37,5 hodiny týdně a při práci v dvousměnném provozu činí tato délka 38,5 hodiny týdně. Dnešní doba si ale stále více žádá poloviční úvazky, tj. polovina z maximální délky týdenní pracovní doby. Práce na poloviční úvazek, tedy 20 hodin týdně, nejčastěji využívají studenti vysokých škol a ženy na rodičovské dovolené díky praktičnosti tohoto úvazku (Kahle, 2008, s. 76).

Zaměstnanec může pro svého zaměstnance pracovat i tzv. brigádně. Zde už jsou různé úhly pohledu na významy pojmů poloviční úvazek a brigáda. V podstatě záleží na samotném zaměstnanci, jak tento význam chápe a jak svůj pracovní úvazek prezentuje. Nejčastější pojetí je, že poloviční úvazek je obvykle na dlouhodobou spolupráci a o tomto pracovním poměru je uzavřena pracovní smlouva. Za brigádu je považována např. příležitostná práce na několik dní, týdnů, popřípadě měsíců a nebývá stvrzována pracovní smlouvou, ale dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti. Podstatné je, že v zákoníku práce neexistuje pojem hlavní a vedlejší pracovní poměr, lze pouze hovořit o prvním, druhém, třetím atd. pracovním poměru. Dle mého názoru je veřejností pojem hlavní pracovní poměr používán jako synonymum k pracovnímu poměru na plný pracovní úvazek (Kahle, 2008, s. 37).

Flexibilní zaměstnání bylo donedávna běžné pouze v západní Evropě a Spojených státech. Dnes začíná být využíváno i v České republice. Přesto podle statistiky z roku 2008 využívalo některý z flexibilních úvazků asi jen 5 % zaměstnanců oproti např. Švédsku, kde je to 26 % zaměstnanců. Tento fakt je způsobený například i tím, že v původních státech EU se alternativních úvazků začalo využívat již od 70. let 20. století. Od 90. let se rozvíjely také nové přístupy jako sdílení pracovního místa nebo rotace

práce. V zemích EU se v některých odvětvích využívá i pružné pracovní doby. V České republice není historie využívání alternativních úvazků tak dlouhá, proto stále probíhají diskuse o jejich podpoře a chybí zde s nimi více zkušeností. Některé firmy se alternativních forem úvazků obávají například z důvodu problematické kontroly pracovní doby nebo odlišného stylu řízení lidských zdrojů (HR forum, 9/2009, s. 26).

Flexibilní pracovní úvazky v podobě brigád a zkrácených pracovních úvazků (poloviční úvazek) umožňují pracovat například ženám, které jsou na rodičovské dovolené, lidem v důchodu nebo studentům. Možnosti dnešní doby tak umožňují skloubit pracovní život s osobním životem nebo kariéru s dalším vzděláváním.

### **3. 2. 2 Výhody a nevýhody outsourcingu**

Pro firmu je výhodné převede-li oblast určitých služeb na poskytovatele, když nemá pro dané činnosti dostatek pracovníků, nemá kompetentní a kvalifikované pracovníky pro výkon této činnosti, interní zajištění služeb je příliš nákladné nebo firma potřebuje pracovníky jen na dobu trvání nějakého projektu, a proto se jí nevyplatí, aby investovala čas a energii do vyhledávání a výběru zaměstnanců, které by po uplynutí určité doby propustila. To by bylo neefektivní, proto se společnosti vyplatí, aby jí personální agentura dočasně přidělila své kmenové zaměstnance, kteří profilově odpovídají pozicím, které je v tuto chvíli nutné obsadit nebo aby jim alespoň pomohla zaměstnance zprostředkovat. V současné době stále roste obliba přidělování zaměstnanců agentury k jinému zaměstnavateli.

Zaměstnavatelé musí reagovat na náhlé zakázky a využít poptávky po svých výrobcích. V tomto období potřebuje tedy firma na objemnější



zakázku i více pracovníků. Zaměstnavatelé si ale nemohou dovolit zaměstnávat nadprůměrný počet zaměstnanců pro případ náhlého zvýšení zájmu o jejich výrobky nebo nabízené služby. Z tohoto důvodu mají agentury práce v České republice stále významnější roli. Všechna uvedená pozitiva mohou společnosti přinést zvýšení konkurenceschopnosti. Kvalitní agentura ví, kde lidi hledat, kam sáhnout, kde inzerovat a jak zaměstnance otestovat. Firma při náboru vlastními silami (bez agentury) může ztrácet drahocenný čas a nakonec třeba zjistí, že vybraný uchazeč jí příliš nevyhovuje.

Organizace také převede na agenturu starost a odpovědnost s fluktuací zaměstnanců. Pracovní agentura má na starosti rychlou náhradu pracovní síly při fluktuaci zaměstnanců, v době dovolených a také zajišťuje náhradu zaměstnanců za nemocné pracovníky a doplňuje potřebnou kvalifikovanou pracovní sílu v sezónních výkyvech. Společnost nemusí platit například odstupné při snižování stavů, vyplácet mzdu zaměstnanci během dlouhodobé nemoci nebo během rodičovské dovolené. I tyto mnohdy velmi komplikované a nepříjemné věci přejímá personální agentura (Koubek, 2000, s. 214).

Milkovich a Boudreau uvádějí ve své knize podobné výhody agenturního zaměstnávání. „Employers frequently experience short-term changes in their need for workers because of seasonal fluctuations, uncertainty about the future business climate, or unusually high levels of vacations and illnesses. Carrying extra workers is costly and sufficient overtime may not be available. One tactic to increase flexibility is to tap source of nonpermanent employees.“ (Milkovich, Boudreau, 1988, s. 374)

Navíc agentury pro udržení dobrých vztahů s klienty někdy volí při fakturaci za kandidáty mnohem delší dobu splatnosti (místo standardního měsíce je doba splatnosti tři měsíce), čímž své klienty tzv. úvěrují, protože

klient dostane objednanou službu, ale nezaplatí za ni při dodání služby, ale později.

Na druhou stranu musí organizace, která se rozhodne některé služby nakoupit, zvážit, zda je pro ni opravdu finančně výhodné nakoupit okrajové vstupy a nejedná-li se o falešný outsourcing, kdy se ušetří ostře sledované mzdové náklady, ale více se zaplatí na subdodávkách. Dále si organizace musí uvědomit, zda vyčlenění podnikových činností z podniku nebude mít za následek únik informací a know-how nebo porušení obchodního tajemství. Je třeba mít také na paměti, že bankrot dodavatele by měl pro firmu velké následky stejně jako nerespektování smlouvy a vzájemných závazků (Stýblo, 2005, s. 15).

Alternativní úvazky, které outsourcing nabízí, mohou být někdy nevýhodné z hlediska výše mzdy pro pracovníka. Například pokud pracovník vykonává práci na částečný úvazek a je s ním sepsána dohoda o provedení práce (dále jen DPP) a později dohoda o pracovní činnosti (dále jen DPČ), je v této dohodě stanovena hodinová mzda, protože každý měsíc se může počet odpracovaných hodin o něco lišit a mzda je pak vypočítávána podle tohoto počtu odpracovaných hodin. Pokud by byl ale tento pracovník zaměstnán na stejné pozici na plný úvazek a měl pracovní smlouvu, jeho měsíční mzda by byla daleko vyšší.

*Př.:* Recepční v mezinárodní společnosti, která ovládá plynně anglický jazyk a vykonává práci v rozsahu plného úvazku (160h/měsíc) na pracovní smlouvu dostane měsíční mzdu 25 000 Kč.

Dvě recepční, které pracují na poloviční úvazek, tj. 80h/měsíc (jedna pracuje v dopoledních a druhá v odpoledních hodinách), a tak pokryjí plný úvazek,

jsou ohodnoceny 100 Kč na hodinu. Tzn.firma vyplatí za poloviční úvazek každé recepční 8000 Kč, což dělá ve výsledku o 9000 Kč méně za stejný obsah odvedené práce. (Stejně tak může tuto práci vykonat opět jen jedna recepční, která má dohodu o pracovní činnosti na 40h/týden a hodinovou mzdu 100Kč.)

Zdroj: praxe autorky ze spol. Grafton Recruitment

Výhody pro zaměstnavatele a na druhé straně nevýhody pro zaměstnance mohou dále plynout z typu uzavřené smlouvy. Pokud je mezi těmito dvěma stranami uzavřena dohoda o pracovní činnosti (DPČ), zaměstnanec nemá právo na čerpání dovolené, proplácení mzdy v době nemoci, mateřské či rodičovské dovolené nebo na odstupné v případě snižování stavů. Mzda je zaměstnanci vypočítána pouze z počtu odpracovaných hodin. Další práva a povinnost plynoucí z tohoto typu smlouvy jsou, že výpovědní lhůta u DPČ je pouze 14 dní oproti standardním 2 měsícům u pracovní smlouvy podle § 76 ZP (Řezníček, 2009, s. 169). Tuto skutečnost zaměstnanec chápe jako výhodu, když chce sám rychle změnit zaměstnání, ale jako nevýhodu, když výpověď podá zaměstnavatel.

### **3.3 Outplacement**

Službu outplacementu, která je pro mnoho zaměstnavatelů i zaměstnanců novinkou, nabízejí v dnešní době hojně personální agentury. Jedná se o proces aktivního pomáhání a podporu pracovníkům, kteří jsou uvolňováni z organizace, při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry (Armstrong, 2005, s. 417). Stejně jako Armstrong definuje

outplacement, překládá ho i Koubek ve svém Anglicko-českém výkladovém slovníku personalistiky (Koubek, 2003, s. 65).

Loňský rok 2009 byl rokem velkého propouštění v důsledku ekonomické krize a i v letošním roce 2010 ještě doznívají následky krize, navzdory sílící ekonomice. Proto je nyní téma outplacement víc než aktuální.

Outplacementu se nejčastěji využívá při uvolňování neboli propuštění zaměstnanců v důsledku nadbytečnosti pracovní síly. „Nejvíce ohrožená skupina je od 46 až 50 let, a to téměř v 50 % případů,“ píše J. Stýblo ve své knize (Stýblo, 2005, s. 64). Dalšími důvody ale jsou i restrukturalizace organizace, její zmenšování, změna jejího vlastníka nebo vedení, okolnosti vyplývající z fúze či převzetí společnosti.

Podle psychologického slovníku jde o profesionální pomoc zaměstnancům, kteří jsou propouštěni z důvodu nadbytečnosti, tedy nikoliv proto, že by sami selhali, píše Zelenková, která využila jako zdroj informací Sehnalovou (Zelenková, 2009, s. 44).

Firmy, které se k této službě pro své bývalé pracovníky rozhodnou, ji volí nejčastěji z těchto, pro mě logických důvodů (zvláště pokud je situace, kdy firma snižuje stavy, přechodná):

- chtějí zmírnit sociální dopady propuštění
- zabrání napětí ve firmě
- upevňují pověst neboli dobrou image firmy
- tvoří PR do budoucna – v médiích se neobjevují nepříznivé zprávy
- stabilizují stávající zaměstnance a udržují si kvalitní zaměstnance – ti budou vědět, že dojde-li k další vlně propuštění, firma se o ně dobře postará a chová se k nim slušně i v této krizové situaci

- podporují firemní kulturu
- „drží“ pracovní morálku a pracovní motivace se nesnižuje (Stýblo, 2005, s. 95 – 97)

Podle Jiřího Halbrštáta z personální agentury Manpower je úkolem outplacementu připravit na propouštění všechny dotčené skupiny. Znamená to jednak poradenství manažerům s plánováním a samotnou realizací propouštění, ale především pomoc propuštěným (HR fórum, 4/2008, s. 28). Mohli bychom tedy říct, že outplacement je umění spočívající v tom, jak projít změnami s minimálními ztrátami – jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Ředitel personální agentury Advanced Search Tomáš Prajzler se vyjadřuje o outplacementu obdobně: „Dobrý outplacement je taková služba, jejímž cílem je redukovat nebo dokonce eliminovat všechny zmíněné negativní vlivy propouštění, tedy dopad na propuštěné zaměstnance. Propouštějící managery a na ostatní pracovníky, kteří ve společnosti zůstávají.“ (<http://www.novinky.cz/kariera/>)

*Doba trvání* outplacementu je od méně než jednoho dne po několik měsíců. Z *forem* outplacementu se nejčastěji využívá kombinace finanční podpory (v podobě odstupného nad rámec zákona od zaměstnavatele), odborných konzultací (které zajišťují specialisté např. z personálních agentur, dále právníci či psychologové najatí zaměstnavatelem), nácviku dovedností a pomoci při hledání nového zaměstnání. Kombinaci těchto forem outplacementu v různých podobách využívá 46 % společností. Podle průzkumu společnosti Deloitte je to dokonce více jak 60 %. 9 % firem poskytuje svým, už bývalým, zaměstnancům úhradu za rekvalifikaci spolu s finanční kompenzací. Rovněž 9 % společností hradí odcházejícím zaměstnancům odbornou konzultaci (Stýblo, 2005, s. 65). Dle mého názoru záleží hlavně na samotných pracovních, jejich zájmu a aktivitě, jak rychle

najdou nové kvalitní zaměstnání a mnohdy ještě zajímavější pracovní pozici.

Outplacementový program má standardizovaný průběh a obvykle následující postup:

V první etapě při prvním setkání konzultanta a klienta je prováděna osobní analýza klienta a řízený rozhovor, kterým se konzultant dozvídá fakta a informace o klientovi – o jeho vzdělání, praxi, schopnostech, znalostech a dovednostech, o jeho postoji k situaci, kdy přišel o zaměstnání aj.

Druhá fáze programu představuje skupinové setkání, kde skupinu představují klienti, kteří z nějakého důvodu ztratili zaměstnání. Na druhé straně radí konzultant těmto svým klientům, jak postupovat při ztrátě zaměstnání – že je třeba se jít přihlásit na úřad práce, ujasnit si své další kariérní cíle, zajímat se o nabídky z pracovního trhu apod.

Následuje další skupinové setkání, kde odborník na outplacement seznamuje své klienty s možnostmi uplatnění na trhu práce. Může jim sdělovat, jaké pracovní pozice jsou na pracovním trhu nedostatkové či kterými je trh nasycen, v jakých částech naší republiky by klienti měli případně větší šanci si najít nové zaměstnání apod.

V této třetí fázi mohou klienti využít i praktického výcviku. Konzultant s nimi nacvičuje situace, které je mohou potkat při přijímacím rozhovoru, poté jim dá zpětnou vazbu a osobní doporučení, co by měli například zlepšit.

Ve čtvrté etapě má konzultant ke klientům opět individuální přístup. Diskutuje s nimi jejich životopisy, dává jim doporučení, jaké informace by životopis měl obsahovat a radí hlavně lidem v pokročilejším věku, jak má v dnešní době vypadat strukturovaný životopis. V této fázi konzultant pomáhá klientovi s osobním akčním plánem a připravuje ho na rozhovor.

Dle mého názoru je jednou z nejpřínosnějších fází outplacementového programu pátá etapa, ve které se klient setkává s konzultantem už jako personalistou, se kterým nacvičuje vlastní přijímací rozhovor a dostává od personalisty konkrétní nabídku pracovního místa v regionu, ve kterém žije.

Předposlední etapa zahrnuje konzultaci s psychologem, který klienta připraví na náročnost období, během kterého si bude hledat nové zaměstnání.

Závěrečnou sedmou etapu představuje monitoring trhu, kdy se sleduje úspěšnost provedeného outplacementu (Stýblo, 2005, s. 99).

Je prokázáno, že v České republice roste počet outplacementových projektů. Dokazuje to fakt, že např. personální agentura Adecco v České republice poskytla v posledních letech tuto službu asi deseti tisícům zaměstnanců (Stýblo, 2005, s. 61). V ČR outplacement využívají hlavně mezinárodní společnosti nebo společnosti s významným postavením na trhu, které mají na takové služby dostatek ekonomických zdrojů a chrání si tím své jméno. Outplacementové služby totiž představují pro firmu finanční zátěž. Jde ale spíš o výdaje krátkodobého charakteru a společnost musí sama zvážit, jestli se jí to vyplatí. Z dlouhodobého hlediska jde totiž o mzdové úspory a náklady na pojištění (zaměstnanců je nyní méně a jejich propuštěním nebylo ztraceno dobré jméno firmy ani kvalitní zaměstnanci apod.).

Myšlenka outplacementu není takovou novinkou, je-li vnímána v celosvětovém měřítku. V 80. letech v USA byl v této oblasti velký „boom.“ Může za to transformační hnutí za štíhlou výrobu, po kterém bylo na místě outplacement využít. Spojené státy americké mají tedy v tomto oboru náskok ve zkušenostech, proto se stále drží na žebříčku v jeho využívání. Toto tvrzení prezentuje článek v Hospodářských novinách

v srpnovém čísle roku 2003, který přináší informace o tom, že v roce 2001 se celosvětový objem outplacementových služeb odhadoval na dvě a půl miliardy amerických dolarů. Na USA připadlo jeden a půl miliardy, šest set milionů na Evropu a čtyři sta milionů na zbytek světa (Stýblo, 2005, s. 61).

Podle další studie z USA, která se prováděla mezi 450 výkonnými manažery, je outplacement globální jev, který může sloužit jako nástroj zvyšování produktivity práce a jako nástroj prosazení se v konkurenceschopnosti firmy. Je považován také za prostředek řízení kariéry zaměstnanců (Stýblo, 2005, s. 53).

Závěrečný citát, jehož autorem je Petr Liko z firmy LMC, z odborného časopisu HR forum, podle mě vypovídá i o situaci v České republice a je odpovědí také na otázku, proč i firmy, které by si outplacement mohly finančně dovolit, ho přesto nevyužívají, a připomíná nám, že v oblasti lidských zdrojů není vždy jednoduché uvést do praxe dobrý úmysl, neboť ho může zkomplikovat lidský faktor.

„Podle nedávného článku ve Wall Street Journal se outplacement v amerických firmách často dělá čistě formálně. 40 % propouštěných zaměstnanců o služby outplacementu vůbec nestojí a pokud to jde, nechají si místo nich raději vyplatit finanční kompenzaci. A druhé zjištění: jen málo firem vyhodnocuje úspěšnost outplacementu a neví tedy, zda měl pro odcházející zaměstnance smysl.“ (HR forum, 10/2009, s. 36)

### **3.4 Ostatní služby**

Jednou z častých činností podniku, která bývá outsourcována, je *zpracování mezd a personální agendy*. Jedná se o převedení pracovníků



mzdové účtárny, některých pracovníků z personálního útvaru a převedení personálního a technického zázemí (personální a mzdový informační systém) spolu s aplikačním vybavením (servery), které jsou nutné pro výkon těchto činností. Specifickým outsourcingem v oblasti mzdové agendy je outsourcing manažerských platů. Jedná se o účetní z externích zdrojů, které zpracovávají mzdy vrcholovému managementu z důvodu diskrétnosti. Firma má své důvody k tomu, aby v rámci společnosti nebyla známa výše manažerských platů a případné rozdíly mezi platy jednotlivých vedoucích pracovníků.

Personální agentury kromě služeb v personální oblasti nabízejí i služby v *andragogické oblasti*, kdy pořádají různé typy školení pro zaměstnance, od školení na excel, bezpečnost práce a pracovní právo, až po školení business development, které učí zaměstnance, jak navazovat další obchodní vztahy, a jak udržovat ty stávající. Dále nabízejí vzdělávací semináře, kurzy a rozmanité výcviky činností. Vzdělávací a profesní rozvoj zaměstnanců totiž zvyšují konkurenceschopnost a efektivitu celé firmy. Toho jsou si v dnešní době už někteří zaměstnavatelé vědomi, proto dají možnost svým zaměstnancům se zdokonalit i v tom případě, že uvnitř firmy není žádná kompetentní osoba, která by své kolegy mohla školit.

Zajímavou službou je například systém *plánování kariéry*, který souvisí se systémem řízení práce s talenty. Jde o soubor procesů, na základě kterých zaměstnanec objeví talentované zaměstnance a navrhne mu možnosti a podmínky kariérního růstu ([www.drill.cz](http://www.drill.cz)).

Agentury práce mohou nabízet i odborné *poradenství a konzultace* v oblasti strategie, řízení lidských zdrojů a personální politiky. Dále mohou provádět audit, což znamená, že zjišťují stav a úroveň řízení lidských zdrojů. *Auditorská činnost* se nejčastěji zaměřuje na prověření efektivity klíčových procesů, vedení personální a mzdové agendy. Specialisté

zaměření na audit zjišťují, zda organizační struktura je správně členěna a zda funguje atd. ([www.drill.cz](http://www.drill.cz)).

## 4 Závěr

Je samozřejmé, že agentury nabízejí různé služby, aby si navzájem na trhu konkurovaly. Protože jich je v České republice přes dva tisíce, neustále rozšiřují své služby a bojují tak o svou klientelu. Stále jsou ale v popředí služby jako je vyhledávání a výběr zaměstnanců, v menší míře pak klienti agentur využívají outplacementu a služby jako je např. personální audit nebo plánování kariéry, jsou zastoupeny nejméně. Personální agentury si potřebují udržet své stávající klienty a v ideálním případě získat i nové, což v této době není jednoduché, protože mnohé firmy nyní nenabírají nové zaměstnance. Tento „stop staff“ je pro firmy proti např. loňskému roku příznivější, protože nejsou nuceni své zaměstnance propouštět, ale ani nenabírají nové pracovníky. Personální agentury jsou tedy nyní v situaci, kdy je pro ně složitější se prosadit. Firmy v této době neuzavírají s agenturami exkluzivní smlouvy, tzn., pokud mají volnou pozici, zadají ji hned několika agenturám najednou. Tehdy záleží na rychlosti konzultantů sehnat vhodného kandidáta nebo na obsáhlé databázi uchazečů o zaměstnání.

Protože všechny agentury práce nemusí být povinně v Asociaci poskytovatelů personálních služeb, je jejich činnost špatně kontrolovatelná. Některé agentury bohužel zachází za hranici Zákoníku práce, což se v dnešní době začíná řešit odebráním, resp. neprodlužováním licencí. Myslím, že tato aktivita Ministerstva práce a sociálních věcí je velmi vhodným krokem k budoucímu nastavení určité kvality poskytování personálních služeb. Je přirozené, že počet agentur bude formovat a snižovat i sám trh, kdy některé agentury nebudou mít dostatek zakázek, protože trh jimi bude nasycen.

Kvalitě a úrovni personálních agentur dle mého názoru přispějí i specializovaní pracovníci na lidské zdroje. Obor andragogika a personální řízení stále nabývá na významu a důležitosti, protože stále více společností klade důraz na to, aby měli jejich personalisté a pracovníci v oddělení HR specializované vzdělání v tomto oboru.

## 5 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk 2005. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

ARNOLD, J. *Metody výběru pracovníků*. 4. vyd. Praha : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 257 s. ISBN 80-85943-12-3

BROCKET, Siegfried, BRAUNOVÁ, Gabriele. *Testy emocionální inteligence*. 1. vyd. Praha : Ikar Praha, 1997. 176 s. ISBN 80-7202-149-4

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Vedení personálních agend v praxi od roku 2007*. 1. vyd. Praha : Pragoeduca,a.s. 2007. 163 s. ISBN 978-80-7310-029-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 215 s. ISBN 80-7179-768-6

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, Dana. *Grafologie pro personalisty a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing 2007. 152 s. ISBN 978-80-277-1552-0

HEJDUKOVÁ, Jitka, ŠEDIVÝ, Ilja, ŠMEJCOVÁ, Milada. *Moderní personalistika v soudobém hotelnictví*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s.r.o. 2009. 198 s. ISBN 978-80-86578-88-0

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Computer Press. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Praha : ERA. 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé*. 2. vyd. Brno : MotivPress. 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4

ISENBERG, Susan. *Applying Andragogice Principles to Internet Learning*. Cambria Press. 2007. 312 s. ISBN-13: 978-1-934043-19-6

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha : Pragoeduca, a.s. 2008. 242 s. ISBN 978-80-7310-031-5

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců, zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha : LINDE. 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-8

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha : LINDE, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha : Testcentrum. 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7

MONTAG, Petr. *Assessment centre*. 1.vyd. Praha : Pragoeduca, a.s. 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Personnel Human Resource Management*. 5th edition. USA : Business Publications, INC. 1988. 872 s. ISBN 0-256-05963-2

ŘEZNÍČEK, P. *Personalistika 2009-2010*, 1. vyd. Praha : ASPI. 2009. 912 s. ISBN 978-80-7337-429-1

Právní předpisy o nezaměstnanosti. 7. vyd. Praha : MPSV. 2009. 155 s. ISBN 978-80-86878-92-8

SOLOMON, Michael. R., MARSHALL, Greg. W., STUART, Elnora. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Praha : Computer Press, a.s., 2007. 576 s. ISBN 80-251-1273

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement* (vyčleňování a uvolňování zaměstnanců). 1. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 116. ISBN 80-7357-094-7

VACULÍK, M. *Assessment centre*. 1. vyd. Praha : NC Publishing, 2010, 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7

ZELENKOVÁ, Sandra. *Stres jako psychologický problém při odchodu ze zaměstnání*. Bakalářská práce, FF UK Praha, 2009, 53 s.

HR FORUM, 1. číslo, odborný měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů: 2008, 58 s. ISSN 1212-690x

HR FORUM, 1. číslo, odborný měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů: 2009, 62 s. ISSN 1212-690x

HR FORUM, 2. číslo, odborný měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů: 2009, 62 s. ISSN 1212-690x

HR FORUM, 9. číslo, odborný měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů: 2009, 62 s. ISSN 1212-690x

HR FORUM, 10. číslo, odborný měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů: 2009, 62 s. ISSN 1212-690x

HR FORUM, 12. číslo, odborný měsíčník, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů: 2009, 62 s. ISSN 1212-690x

Prezentace APPS 2009

Tisková zpráva MPSV, 11. 3. 2010-06-01

Zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti, Praha, 2004 v plat. znění



<http://www.novinky.cz/kariera/131792-outplacement-je-soucasti-dobreho-hr-marketingu.html>

[www.apps.cz](http://www.apps.cz)

[www.hrlogistic.cz](http://www.hrlogistic.cz)

[www.key6.cz](http://www.key6.cz)

## 6 Bibliografie

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení – Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia. 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

TUREČKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

## **7 Přílohy**

### **Příloha A:**

#### **Členové Asociace poskytovatelů personálních služeb**

##### **Adecco**

Na českém trhu působí tato personální agentura od roku 1992 a má zde 13 poboček. Zastoupení má v 70 státech světa. Ze svých služeb nabízí zákazníkům pracovníky na dočasné přidělení (Temporary Help), pracovníky k odkoupení na dobu neurčitou (Permanent Placement) a z ostatních služeb nabízí i outsourcing mzdové agendy, provádění assessment centres při výběru zaměstnanců a outplacement ([www.adecco.cz](http://www.adecco.cz)).

##### **Advanced Search**

Tato personálně-poradenská společnost je dceřinou společností Agentury STUDENT a nabízí služby jak v oblasti výběru a vyhledávání pracovníků (Executive search, Recruiting), tak v oblasti personálního poradenství (psychodiagnostika, assessment centra, outplacement) ([www.asearcg.cz](http://www.asearcg.cz)).

##### **Agentura STUDENT**

Agentura byla založena v roce 1994 a její činnost je specializovaná především na zajišťování dočasné pracovní výpomoci a vedení mzdové a daňové agendy těmto dočasně přiděleným pracovníkům. Agentura

STUDENT se liší od ostatních agentur tím, že své zaměstnance (jsou jimi převážně studenti) vyplácí denně po odpracování směny ([www.student.cz](http://www.student.cz)).

### **AZ Servis**

Personální agentura AZ Servis působí na trhu od roku 1998 a zajišťuje krátkodobé i dlouhodobé brigády pro studenty ([www.azservis.com](http://www.azservis.com)).

### **CSA Services**

Tato agentura je dceřinou společností Českých aerolinií a existuje v ČR od roku 1996. Původně zajišťovala cateringové a neletecké aktivity ČSA, od roku 2005 však poskytuje služby v oblasti zprostředkování zaměstnání pro ČSA ([www.apps.cz](http://www.apps.cz)).

### **Český trh práce**

Český trh práce je provozovatelem sítě regionálních nabídek zaměstnání. Jako první vznikly roku 2004 pracovní portály PRÁCE v HRADCI.cz a PRÁCE v PARDUBICÍCH.cz. Postupem času se přidaly portály jako je PRÁCE v PRAZE.cz, PRÁCE v ČR.cz, PRÁCE v IT.cz apod. ([www.cesky-trh-prace.cz](http://www.cesky-trh-prace.cz)).

### **DEKRA kvalifikace a poradenství**

Tato personálně-poradenská společnost je součástí německé společnosti DEKRA Arbeit GmbH. V České republice působí teprve druhým rokem. Má pobočku také na Slovensku a další zastoupení hlavně ve východní Evropě ([www.dekra-prace.cz](http://www.dekra-prace.cz)).

### **European Telecom Consulting (Jobsinprague)**

Jobs in Prague je internetovým portálem, který slučuje pracovní nabídky od významných firem, jako jsou např. Exxon mobile, DHL, UniCredit Bank, Adecco, Accenture, Manpower, AVG apod. ([www.jobsinprague.cz](http://www.jobsinprague.cz)).

### **FPH**

First Personal Help je personální agentura působící v ČR, Polsku, na Slovensku a dokonce i ve Vietnamu v oblasti zajišťování komplexních služeb outsourcingu ([www.fph.cz](http://www.fph.cz)).

### **Git Consult Czech**

Git Consult Czech je personální společnost pro sektor IT & Telco v České a Slovenské republice ([www.gitconsult.cz](http://www.gitconsult.cz)).

### **Grafton Recruitment**

Grafton Recruitment byl založen již roku 1982 v irském Dublinu. V ČR se založení datuje k roku 1994 a má zde 13 poboček. Celkově působí Grafton se svými 72 pobočkami v 18 zemích světa, poskytuje řešení v otázkách náboru, personálního i mzdového outsourcingu, organizuje assessment centra při výběru zaměstnanců a poskytuje taktéž poradenství v oblasti lidských zdrojů či outplacementu. Součástí Graftonu Recruitment, který se specializuje do permanentní pozice je i Grafton Temporary Staffing, který přiděluje své zaměstnance dočasně ke klientům a Grafton Technologies, který se zaměřuje na obsazování IT pozic. Na službu executive search se specializuje Spengler Fox – sesterská společnost ([www.grafton.cz](http://www.grafton.cz)).

### **Hofmann Wizard**

Personální agentura založená roku 1993 v Plzni se soustředila hlavně na zahraniční klientelu, která měla sídlo v západních Čechách ([www.hofmann-wizard.cz](http://www.hofmann-wizard.cz)).

### **Index Nosluš**

Česko-slovenská pracovně-personální společnost Index Nosluš zprostředkovává více jak 15 let zaměstnance a přišla na trh s nápadem nabídky nové formy pracovní síly, a to využití studentů k práci. Tato agentura má více jak 5000 firem coby klientů a postupem času rozšířila své služby i o vyhledávání a výběr pracovníků do trvalých pracovních poměrů ([www.indexnoslus.cz](http://www.indexnoslus.cz)).

### **Kelly Services**

Sídlo Kelly Services je v Michiganu, má pobočky v 37 státech světa. Roku 1997 se v ČR objevuje společnost Talents Technology zaměřená na IT & Telco. Roku 2007 odkupuje Kelly Services společnost Talent Czech ([www.kellyservices.cz](http://www.kellyservices.cz)).

### **Manpower**

Personální agentura Manpower existuje již od roku 1948 ve světě, v ČR byla založena 1. pobočka roku 1991 a nyní je na území naší republiky 20 poboček. Manpower poskytuje služby v oblasti poskytování zaměstnanců na dobu určitou i neurčitou, hodnocení a výběru pracovníků, školení, outplacementu, outsourcing a poradenských službách ([www.manpower.cz](http://www.manpower.cz)).

### **OTTO Czech**

Agentura OTTO Czech byla v ČR založena roku 2004, aktivně však začala vykonávat svou činnost až v roce 2008. Jejím vlastníkem je nizozemský OTTO Holding B. V., který má v Nizozemí širokou klientelu ([www.apps.cz](http://www.apps.cz)).

### **Randstad**

Randstad je druhým největším poskytovatelem personálních služeb na světě. Kromě vyhledávání pracovníků i do oblastí EU se společnost zaměřuje na poradenství jako je profesní diagnostika, assessment centrum, development centrum, dále pořádá veřejné kurzy či koučink v oblasti vzdělávání a rozvoje a věnuje se i problematice outplacementu. Na českém trhu působí od roku 1992 ([www.randstad.cz](http://www.randstad.cz)).

### **Reed Personnel Services**

Tato mezinárodní poradenská společnost působící v oblasti náboru pracovních sil se zabývá také poradenstvím na trhu informačních technologií a lidských zdrojů. Reed personál Services existuje už od roku 1960 a má své zastoupení v Evropě, na Středním Východě a v části Asie. Zajímavostí je, že tato společnost získala roku 2007 Cenu města v oblasti ochrany přírodních zdrojů ([www.apps.cz](http://www.apps.cz)).

### **Start People**

Start People je partnerem mezinárodní personálně-poradenské společnosti USG People N. V., která nabízí své služby v 13 zemích Evropy a má více jak 1600 poboček. Start People představuje téměř 18 let zkušeností na českém pracovním trhu, kde má 14 poboček. Hlavními oblastmi působení této společnosti je Personnel Recruitment, Temporary

Employment, Outplacement, mzdová agenda a poradenství v oblasti pracovního práva. Součástí Start People je headhuntingová společnost Acces ([www.startpeople.cz](http://www.startpeople.cz)).

### **Synergie**

Mezinárodní agentura Synergie funguje v ČR od roku 1993. Mateřská společnost sídlí ve Francii, kde se nachází 500 agentur, další dceřinné společnosti jsou v Kanadě, Itálii, Lucembursku, Nizozemí, Velké Británii, Švýcarsku, Španělsku, Polsku, Belgii a na Slovensku. Kromě běžných služeb jako je recruitment nebo executive search a outplacement Synergie poskytuje služby v oblasti platového průzkumu a průzkumů spokojenosti zaměstnanců ([www.synergie-recruitment.cz](http://www.synergie-recruitment.cz)).

### **Top People**

Personálně-poradenská společnost Top People poskytuje služby v oblasti Executive search, vyhledávání TOP odborníků a specialistů, a psychologického poradenství ([www.top-people.cz](http://www.top-people.cz)).

### **Trenkwalder**

Poskytovatel personálních služeb Trenkwalder má více jak 450 poboček ve 20 zemích ve střední a východní Evropě a v oblasti Černého moře. Trenkwalder je považována za největší pracovní agenturu, která na českém trhu působí od roku 1991 ([www.trenkwalder.com](http://www.trenkwalder.com)).

### **[www.brigadnici.com](http://www.brigadnici.com)**

Roku 2006 vznikla společnost [www.brigadnici.com](http://www.brigadnici.com) jako dceřiná společnost Agentury [brigadnici.sk](http://brigadnici.sk) a využívá síť náborových kanceláří



kromě ČR a SR i sítě Rumunska, Maďarska a Vietnamu.  
([www.brigadnici.com](http://www.brigadnici.com)).